

# Enquête LegalEDHEC et AFJE 100 leaders du Droit

**Le juriste augmenté :  
une combinaison d'intelligences  
un premier référentiel de compétences**

## Episode#1 – L'ESSENTIEL

Top 15 skills pour être recruté et progresser dans la  
carrière de juriste en entreprise ou en cabinet

**Christophe Roquilly**, Professor, Director of the  
LegalEDHEC Research centre, EDHEC Business  
School

**Jerôme Frizzera-Mogli**, Consultant, Research-  
Associate at the LegalEDHEC Research centre,  
EDHEC Business School

*Make an impact*





# Comment s'adapter au monde « VUCA »

- Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Il faut une **combinaison de talents**.

**Avec une combinaison de compétences - *skills*** : *legal skills* (le must-have), *digital skills*, *business skills*, *soft skills* chez le juriste lui-même.

Et une combinaison d'**intelligences** : intelligence individuelle et intelligence collective au sein des équipes de juristes



◆ **La transformation digitale de la filière juridique est en route (Legal Disruption)**

**Mais le Droit est un métier, une industrie de talents.**

Par hypothèse, **nous préférons parler de « talents », de « compétences »,** avant de parler des « outils »

◆ Le pôle de recherche LegalEDHEC et l'AFJE ont réalisé une enquête auprès de **100 leaders du Droit** pour identifier les compétences clés du « juriste augmenté ».

Les résultats viendront alimenter :

- Un dispositif de certification, délivrée par l'EDHEC Business School, **le ALL Certificate** (*Advanced Lawyer & Lawyering Certificate*) **qui répond au besoin d'adaptation du juriste à l'environnement VUCA**
- Un service de **talent management** pour accompagner la transformation de la filière juridique
- Un « POC » (*proof of concept*) start-up EDHEC

# PREAMBULE

## 75 mercis !



merci!

Elles/ils sont des  
personnalités de  
référence  
qui font bouger  
le droit en France,  
des **leaders du Droit**.

**100**  
ont été interrogés.  
**75** ont répondu  
présent.  
Nous les remercions  
vivement.

# Merci à nos leaders qui font bouger le Droit

**Kevin Appointaire**

Directeur Juridique  
Delfingen

**Stéphane Baller**

Avocat, Professeur-associé,  
Université Paris 2  
Panthéon Assas

**Eric Barbry**

Avocat Associé  
Racine Avocats

**Marc Bartel**

Senior Client Partner  
Korn Ferry

**Stéphane Barthe**

Responsable Juridique  
International, Urbaser

**Pierre Berlioz**

Professeur des Universités  
Directeur de l'EFB

**Clarisse Berrebi**

Avocat Associé fondateur  
BOLD Avocats

**Béatrice Bihr**

Directrice Juridique Executive  
Teva Pharmaceuticals

**Nicolas Bodin**

Directeur Juridique et  
du contrôle interne  
Intercloud

**Kiril Bougartchev**

Avocat Associé, gérant  
Bougartchev Moyne Associés

**Christine Bouvier**

Global Head Legal  
Compliance and Tax  
Allianz Worldwide  
Partners

**Martin Bussy**

Co-Fondateur et COO  
Jarvis Legal

**Eric Caprioli**

Avocat Associé fondateur  
Caprioli et Associés

**Olivier Chaduteau**

Associé Fondateur  
Day One

**Yannick Chalmé**

General Counsel  
Groupe L'Oréal

**Véronique Chapuis-Thuault**

Vice-Présidente, AFJE

**Philippe Coen**

Directeur Juridique  
Walt Disney France,  
Benelux, Europe Centrale  
et Europe de l'Est

**Annick de Chaunac**

Directrice de la Fondation Hermes  
ancienne Directrice Juridique du Groupe,  
Hermes

**Nathalie Debeir**

Deputy General Counsel  
Groupe Renault

**Alexis Deborde**

Fondateur  
Hercule Legal Tech

**Bruno Deffains**

Professeur des Universités  
Directeur du CRED  
Membre de la CNCDH

**Laurent Dekerle**

Huissier de justice Associé  
Dekerle Janssens Squillaci  
Président de la Chambre Régionale

**Stéphane Dhonte**

Avocat Associé  
Dhonte et Associés  
Ancien Bâtonnier

**Bruno Dondero**

Professeur à l'Ecole de droit  
de la Sorbonne, Avocat Associé,  
CMS Francis Lefebvre Avocats

**Thierry Dor**

Avocat Associé Gide

**Benoit Dumontet**

Avocat, Directeur de l'HEDEC

**Frédéric Duponchel**

Managing Partner, Accuracy

**Isabelle Eid**

Avocat Counsel, Responsable  
du Knowledge France, DLA Piper

**Riccardo Falconi**

Legal Director, Western and Southern Europe  
EU Legal Affairs and EMEA Antitrust, Uber

**Christiane Féral-Schuhl**

Avocat Associé fondateur  
Féral-Schuhl / Sainte-Marie  
Présidente du CNB

**William Feugère**

Avocat Associé gérant  
Feugère Avocats  
Président d'honneur de l'ACE

**Benoit Fleury**

Avocat Associé, Gibson Dunn

**Servane Forest**

Directrice Juridique, Leboncoin

**Charlotte Fort**

Chargée de mission  
Administrateur judiciaire FHB

**Stéphanie Fougou**

Secrétaire Générale, Ingenico Group

**Hervé Gabadou**

Avocat Associé Digital, Taj

**Delphine Gallin**

Avocat, Gallin Avocat  
Présidente de l'ACE

**Christophe Gerschel**

Avocat Associé fondateur, Alerion

**Matthieu Génnot**

Directeur Juridique adjoint  
Groupe Duval

**Maria Gomri**

Legal Director - Head of Legal France, Middle East and North Africa, Google

**Florence G'Sell**

Professeur des Universités, Titulaire de la Chaire Numérique, Gouvernance et Innovations Institutionnelles à l'Ecole d'Affaires Publiques de Sciences Po

**Nicolas Guérin**

Secrétaire Général, Groupe Orange

**Kami Haéri**

Avocat Associé, Quinn Emanuel

**Aurélien Hamelle**

Group General Counsel, Total

**Marie Hombrouck**

Fondatrice, Atorus Executive

**Martial Houle**

Secrétaire Général Total Direct Energie

**Ian Kayanakis**

Directeur Juridique et Conformité Groupe Segula Technologies

**Dan Kohn**

Directeur de la prospective et de l'innovation Groupe SECIB

**Stéphane Lefert**

Avocat fondateur, Oxygen +

**Karine Losfeld**

Directrice, IXAD

**Paul Lignieres**

Avocat, Vice-Recteur en charge des Relations Externes à l'Institut Catholique de Paris (ICP)

**Sabine Le Gac**

Directrice Juridique Groupe, EDF

**Alexandre Menais**

Secrétaire Général, Atos

**Laetitia Menase**

Directrice Juridique Groupe Canal +

**Thierry Montecatine**

Associé fondateur, Team Search

**Marc Mossé**

Senior Director Government Affairs Associate General Counsel, Microsoft Europe, Président de l'AFJE

**Hubert Mroz**

Notaire Associé, Prouvost & Associés Notaires

**Cyril Murie**

Directeur de la stratégie et de l'innovation à la CNHJ CEO de plusieurs entreprises

**Marianna Nitsch**

Global General Counsel Chanel

**Florence Olivier**

Avocat Associé KPMG Avocats

**Ioannis Panoussis**

Doyen de la Faculté de droit Université Catholique de Lille

**Marjorie Péchon**

Directrice Juridique, Koniambo Nickel

**Nicolas Petit**

Professeur Université de Liège

**Yannick Piette**

Avocat Associé Weil Gotshal & Manges

**Franck Raimbault**

Directeur Juridique Social Air France

**Eric Ravy**

Directeur Juridique, Oui.sncf

**Mahasti Razavi**

Avocat Associé, Managing Partner August Debouzy

**Alexandra Sabbe-Ferri**

Avocat Associé fondateur, SAGAN Avocats fondatrice mesindemnités.com

**Thomas Saint-Aubin**

CEO Seraphin.legal Avocat Of Counsel Publica-Avocats

**Adam Smith**

Chief Legal Officer et Secrétaire Général OVH

**Eric Thomas**

General Counsel Groupe Lagardère

**Emmanuelle Vaudoyer**

Secrétaire Générale Club Med

**Louis Vogel**

Avocat Associé fondateur Vogel et Vogel Professeur des Universités, Maire de Melun

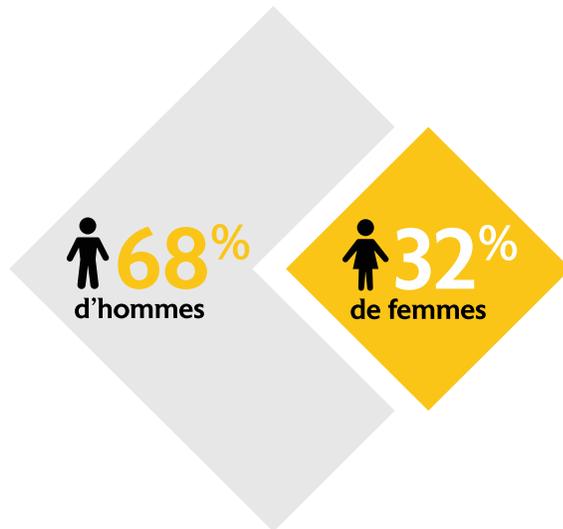
**Yves Wehrli**

Avocat Associé Managing Partner Paris and Continental Europe, Clifford Chance

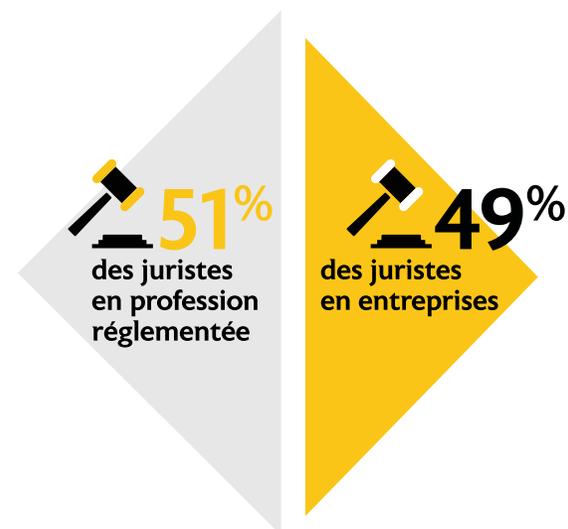
**Les 100 leaders du Droit ont été interrogés en juillet et août 2019 sur la « bonne combinaison » de compétences/skills, à partir d'une liste de plus de 150 compétences.**

- Des profils conseils/contentieux/services/enseignement-recherche
- Des profils PME, ETI, Grands Comptes
- 75 répondants

## QUI SONT NOS REpondANTS ?



GENRE

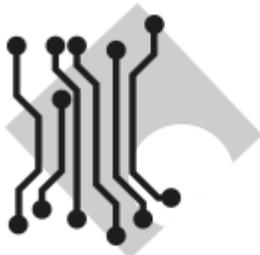


METIER



CHIFFRE D'AFFAIRES

## LES SKILLS « VOTÉS »



**Digital Skills**



Compétences liées à la compréhension, l'utilisation et la conception/production d'outils technologiques et de data  
(« outil » étant une dénomination large intégrant : bureautique simple, « Saas », logiciel sur-mesure, technologie dite « de rupture »...).



**Business Skills**



Compétences liées au développement et au management d'un département juridique ou cabinet



**Soft Skills**



Compétences comportementales

# Commentaires



Nous avons demandé aux leaders qui font bouger le Droit de se prononcer sur une liste de plus de 150 skills, en indiquant pour chaque skill s'il le trouvait prioritaire pour être recruté (**skills A**), prioritaire pour progresser/performer (**skills AA**), prioritaire pour les deux (**skills AAA**), ou pas.



Pour les **skills digitaux**, il existe différents niveaux d'expertise dans les *digital skills* – notre échelle LegalEDHEC est à titre d'exemple :



LE JURISTE AUGMENTÉ,  
une combinaison d'intelligences

## Les 5 niveaux d'expertise des Digital Skills



### CODER

Je code  
Je mène une *code review*

### ADAPTER

Je paramètre un outil pour l'adapter à mes besoins  
Je réalise un cahier des charges

### INSTALLER

J'évalue les cas d'usage et l'impact d'un outil  
Je coordonne une équipe projet de déploiement

### UTILISER

J'intègre l'outil pour faire évoluer ma pratique  
J'intègre les *data* des outils pour faire évoluer ma pratique

### ASSIMILER

Je comprends les concepts techniques  
Je fais le lien avec les enjeux business et juridiques



Pour les **skills Business**, au sens de LegalEDHEC, il s'agit de :

◆ **Avoir des clients :**

◆ **Internes**  
Donneur d'ordre,  
Business partnering  
avec différents services...

◆ **Externes**  
Clients commerciaux,  
Partenaires,  
Parties prenantes...

◆ **Pouvoir créer de la valeur  
dans un cadre d'acceptation  
et d'optimisation de  
contraintes :**

◆ **Internes**  
Modèle économique,  
Technologie,  
Temps, argent, ressources...

◆ **Externes**  
Cadre juridique,  
Filière économique,  
zone géographique...

◆ **Savoir valoriser les  
perceptions de valeur :**

◆ **Internes**  
KPI,  
Data,  
Actifs immatériels...

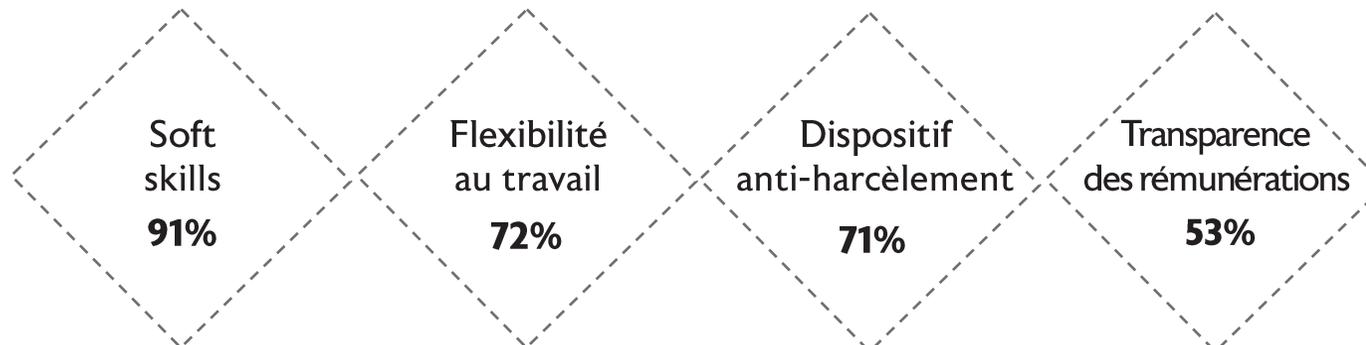
◆ **Externes**  
Communication,  
Réputation,  
Réseaux sociaux...

Pour les **soft skills**, nous nous appuyons sur les travaux de Daniel Goleman (1995) pour qui l'intelligence émotionnelle est un facteur important d'une carrière professionnelle réussie. Le Quotient Emotionnel constitue une racine importante des soft skills.

R. Kiser (2015) met en évidence que les avocats qui réussissent le mieux ont de forts soft skills.



Le Global Talent Trends 2019, étude réalisée par LinkedIn sur 5 000 responsables RH, montre le **Top 4 des tendances** qui transforment l'entreprise :





LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills “AAA”

(compétences prioritaires pour  
être recruté et performer/progresser)

TOP  
15

- 1 Gérer son stress en situation d'urgence/de crise 
- 2 Donner et recevoir des feedbacks 
- 3 Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission) 
- 4 Ecouter et observer 
- 5 Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques 
- 6 Gérer les priorités en autonomie 
- 7 Donner et recevoir des directives 
- 8 Communiquer de façon proactive sur l'état d'avancement 
- 9 Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer 
- 10 Montrer par l'exemple les comportements désirés 
- 11 Créer la confiance 
- 12 Accepter positivement ses erreurs et progresser 
- 13 Contrôler les risques comportementaux sous l'effet du stress 
- 14 Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité 
- 15 Communiquer de façon non violente 



Digital Skills



Soft Skills



Business Skills

# Commentaires



Dans le contexte général d'une carrière juridique, les soft skills sont plébiscités. 12 skills sur 15.

Le stress management est la compétence **Top 1**. Le « *do more for less* », prophétisé par *R. Susskind* dans *The End of Lawyers* est bien là. La pression devient permanente. Le soft skill est-il la soupape ?



En business skills, les résultats confirment une tendance bien connue : **le business partnering est top 3**. C'est pouvoir passer d'une posture « Analyse de problème » à une posture « Analyse de Problème, Proposition de Solutions, Explication de valeur. »



Le besoin digital émerge. Il porte sur le « nerf de la guerre » : la compétence - outils de recherche et bases de données juridiques - est **top 5**.

La confidentialité du juriste devient maintenant digitale. La compétence est **top 14**.



LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills "A"

(compétences prioritaires  
pour être recruté)

TOP  
15

- 1 Montrer des signes de civilité et savoir l'exprimer 
  - 2 Gérer son stress en situation d'urgence/de crise 
  - 3 Donner et recevoir des feedbacks 
  - 4 Montrer des signes de reconnaissance et savoir l'exprimer 
  - 5 Gérer les priorités en autonomie 
- 
- 6 Donner et recevoir des directives 
  - 7 Montrer par l'exemple les comportements désirés 
  - 8 Créer la confiance 
  - 9 Appréhender les enjeux business opérationnels de ses clients (interne/externe) 
  - 10 Négocier 
- 
- 11 Se montrer force de proposition (apporter des idées, des contacts au-delà de la mission) 
  - 12 Rédiger avec impact sur traitement de texte (clair, concis en français et en anglais) 
  - 13 Utiliser des outils et des bonnes pratiques de confidentialité 
  - 14 Respecter des règles d'usage de courrier électronique (accusé de réception, réactivité, respect de la vie privée) 
  - 15 Utiliser des outils de recherche/bases de données juridiques 

 Digital Skills  Soft Skills  Business Skills

# Commentaires



Les skills A sont les skills attendus par nos leaders du Droit quand ils recrutent. Les échanges informels que nous avons pu avoir avec certains tendent à montrer que le recrutement concerné est plutôt celui d'un jeune collaborateur, dont on attend une certaine capacité à s'intégrer dans une équipe et à s'appropriier une culture. Ce sont donc, d'une certaine façon, des « fondamentaux ». Les **soft skills** sont majoritaires. Le juriste à recruter doit avant tout prouver qu'il a su augmenter ses compétences techniques, juridiques (qui constituent l'intelligence singulière du juriste), par une intelligence émotionnelle. Il est capable de se connaître lui-même, de s'assumer, mais aussi d'être tourné vers les autres. On attend de lui qu'il sache communiquer, qu'il ait le sens des relations interpersonnelles, qu'il puisse inspirer confiance, qu'il ait de l'écoute et puisse donner l'exemple.



Les **skills business** sont des basiques : la capacité à se positionner comme un business partner et à négocier. Le juriste junior doit être un négociateur, tant interne qu'externe, avec toutes les parties prenantes.



Des **skills digitaux** sont attendus. Mais les résultats de notre enquête nous éloignent du mythe du juriste codeur. Le recruteur a besoin d'être rassuré sur la maîtrise d'outils de base, en français et en anglais. Il accorde aussi une importance capitale à la compliance en matière de bons usages de confidentialité.



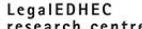
LE JURISTE AUGMENTÉ  
Une combinaison d'intelligences

## TOP 15 des skills "AA" (compétences prioritaires pour performer/progresser)

- 1 Identifier/tester en continu les nouveaux outils de legal tech
- 2 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion opérationnelle de son activité (flux, allocation)
- 3 Utiliser des outils de knowledge management (des bonnes pratiques personnelles à l'utilisation de logiciels avancés)
- 4 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités de ces technologies juridiques pour son organisation
- 5 Utiliser des outils de dashboard pour optimiser la gestion financière de son activité (rentabilité, suivi de budget/facturation, relance)
- 6 Développer une vision et une stratégie de ces technologies juridiques pour son organisation
- 7 Appréhender les concepts techniques et business des technologies juridiques "disruptives" (blockchain, ML/IA/Data, ordinateur quantique...)
- 8 Appréhender les implications juridiques sous-jacentes à ces technologies
- 9 Identifier des cas d'usages, risques et opportunités des nouvelles normes et compliance digitale pour son organisation
- 10 Développer une vision et une stratégie « nouvelle norme » et compliance digitale pour son organisation
- 11 Déployer un outil selon une méthodologie de gestion de projets
- 12 Utiliser des outils de workflow/projet par spécialité métier (IP, dataroom, compliance, ...)
- 13 Optimiser la rédaction de contrat (template, clause dynamique avec formulaire, smart contract)
- 14 Travailler en mobilité/en bureau virtuel (utilisation d'hardwares et de softwares de travail à distance)
- 15 Décider en prenant en compte ses biais cognitifs

TOP  
15

 Digital Skills  Soft Skills  Business Skills

 EDHEC  
BUSINESS SCHOOL |  LegalEDHEC  
research centre

# Commentaires



Les skills AA sont les skills attendus par nos leaders du Droit pour qu'un membre de leur équipe performe et progresse, ce qui peut l'amener à une fonction de management ou de direction.



Les **skills digitaux** sont prédominants : ils représentent 14 skills AA sur 15. Pour autant, ils ne saluent pas l'avènement du juriste codeur, mais identifient un juriste qui sait se servir d'outils digitaux lui permettant de mieux piloter son activité et son budget, son workflow, sa mobilité, et son knowledge management.

Outre l'usage, la capacité à identifier les bons outils sur le marché des legaltech, les tester, en identifier les risques et les opportunités, et à les intégrer dans une stratégie de déploiement au sein de son organisation, est déterminante. Mais cette capacité nécessite que soient bien appréhendés les concepts technologiques et business, en particulier s'il s'agit de technologies disruptives.

Le manager juridique ou l'associé (en cabinet ou en étude) doit également être attentif aux risques juridiques portés par ces outils et à la compliance digitale dans son organisation.

La capacité à optimiser la rédaction des contrats grâce à des outils digitaux fait également partie du Top 15 AA.



Le seul skill non digital de ce Top 15 est un **soft skill**, qui relève de la capacité décisionnelle.

# Les « Next Steps »

Vous venez de lire « l'Episode 1 » de notre étude **le juriste augmenté : une combinaison d'intelligences.**

## Episode #1

### L'ESSENTIEL

Le Top 15 skills pour être recruté et progresser dans la carrière de juriste en entreprise ou en cabinet

## Episode #2

### SPECIAL JEUNES DIPLOMES

A suivre, si l'épisode 1 plaît !

# A propos de LegalEDHEC

Le Centre de recherche LegalEDHEC de l'EDHEC Business School est un **centre pionnier** à l'interface entre **le droit dans ses relations à la stratégie, au management, l'éthique et au numérique**



Les travaux de recherche développés par LegalEDHEC s'inscrivent sur plusieurs axes complémentaires :

**Le Droit, la pratique du Droit et le Juriste**

**Augmentés** : comment l'IA et le digital transforment le secteur juridique et les pratiques professionnelles

L'appréhension du **droit comme une**

**ressource susceptible d'influencer la stratégie d'entreprise**

**La compliance et l'éthique**

**Le développement de la culture juridique d'entreprise**

# MERCI

## Nos partenaires

### ◆ A propos de l'AFJE

L'AFJE est la 1<sup>ère</sup> organisation professionnelle de juriste d'entreprise de France depuis 50 ans. Elle fédère les juristes d'entreprise et promeut les directions juridiques et les professions du droit au service de la compétitivité des entreprises.

### ◆ A propos du Career Centre EDHEC

Le Career Centre EDHEC a lancé en 2010/2011 une expérience unique en Europe : un dispositif complet de talent management - assessment et développement de soft skills pour les étudiants - le TICD (Talent Identification & Career Development Programme).

En 10 ans, le Career Centre EDHEC a développé une expertise unique d'assessment de soft skills. Le Career Centre EDHEC et LegalEDHEC « s'associent » pour accompagner la transformation des métiers du droit.



## ◆ A propos d'EDHEC BUSINESS SCHOOL

Fondée en 1906, l'EDHEC figure parmi les 15 meilleures Business Schools européennes implantée à Lille, Nice, Paris, Londres, Singapour et forte de plus de 90 nationalités présentes sur ses campus, l'EDHEC est une école résolument internationale et connectée au monde des affaires.

Plus de 40 000 diplômés dans 120 pays, 8600 étudiants en formation initiale, 19 programmes diplômants du bachelor au PhD, 184 professeurs et chercheurs, 11 centres d'expertise.

Pour en savoir plus [www.edhec.edu](http://www.edhec.edu)

# POUR ALLER PLUS LOIN

## Nos projets de Talent Management du Droit

Assessment et rating  
de vos équipes juridiques

Plan de développement  
de compétences

Leadership  
du juriste

Accompagnement  
de comité d'associés

On/outboarding

Succession plan,  
transmission

Intelligence collective  
juridique

Data intelligence  
des équipes

Coaching performance commerciale  
Gestion des délégations

### Ces sujets vous intéressent ?

Notre recherche est **opérationnelle**.  
Nous recherchons des **partenaires-testeurs** :  
directions juridiques, professions réglementées

### Nous contacter

[christophe.roquilly@edhec.edu](mailto:christophe.roquilly@edhec.edu)



EDHEC

BUSINESS SCHOOL

*Make an impact*